



**ESCUELA DE CIENCIAS**

**EMPRESARIALES**

**TITULO: ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL PERSONAL EN RIPLEY PERU S.A.**

**TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DE LA UNIVERSIDAD DEL MAR PARA OPTAR AL TITULO  
PROFESIONAL DE INGENIERO COMERCIAL**

**POR: FLOR DE MARIA VASQUEZ ALLASI**

**KAREN PAREDES ALFARO**

**PILAR VELASQUEZ BONILLA**

**CARLOS DANIEL DURAND MIRANDA**

**PROFESOR GUIA: MIRIAM ZAMORANO DEL PINO**

**ARICA – CHILE**

**2015**

## **DEDICATORIAS**

Dedico el presente trabajo a mis dos hijos Camila y Nicolás, quienes son mi mayor motivación para seguir superándome y así ser un ejemplo para ellos. También agradezco a mis padres por todo el apoyo que me brindaron y por haberme inculcado todos los valores, dado la vida y haberme formado con muy buenos principios.

**Flor de María Vasquez Allasi**

Dedico el presente trabajo a mis padres a quienes les debo mi vida, les agradezco por haberme formado en el valor supremo del amor, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino y a mi hermano quienes son mi mayor motivación y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, quiero dejarles la enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida.

**Karen Paredes Alfaro**

Dedico este trabajo de investigación principalmente a la memoria de mi Padre a mi Madre y a mis hijos Santiago y Fátima quienes son mi inspiración y mi motor en la Vida.

**Pilar Velásquez Bonilla**

Dedico este trabajo a las personitas que mas amo, mis hijos Camila, Nicolás y Luhanna, a mis padres y hermanas , agradeciendo su apoyo incondicional, que me impulsaron a seguir y luchar por lo que siempre soñé y enseñarme a no rendirme nunca .

**Carlos Daniel Durand Miranda**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### ÍNDICE

### PÁGINAS

RESUMEN .....	i
ABSTRACT.....	ii
INTRODUCCIÓN	08
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Justificación del problema	13
1.3 Objetivos de la Investigación	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Hipótesis	14
1.5 Metodología de la Investigación	15
1.6 Alcances y Limitaciones	15

1.6.1 Alcances	15
1.6.2 Limitaciones	16
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes	17
2.2 Recursos Humanos: Definiciones	27
2.3 Recursos Humanos: Definiciones	27
2.3.1 Importancia de la administración de RRHH	30
2.4 Recursos Humanos de una Empresa de Retail	34
2.5 Reclutamiento del Personal	36
2.5.1 Definición	36
2.5.2 Tipos de Reclutamiento	38
2.5.2.1 Reclutamiento Interno	38
2.5.2.2 Reclutamiento Externo	40
2.5.2.3 Reclutamiento Mixto	40
2.5.2.4 Reclutamiento Virtual	40

2.6 Medios de Reclutamiento	41
2.6.1 Definición	41
2.6.2 Políticas de Reclutamiento y Selección	42
2.7 Ventajas de los Reclutamiento	50
2.7.1 Ventajas del Reclutamiento Interno	51
2.7.2 Ventajas del Reclutamiento Externo	54
2.8 Planificación de las redes del personal	55
2.9 Política General del Personal en Ripley	62
2.10 Sistema de Planeación de Recursos Humanos	63
2.11 Selección del Personal	64
2.11.1 Definición	64
2.11.2 Proceso de Selección de Personal en Ripley Perú SA	65
2.12 Evaluación de Desempeño en Ripley	66
2.12.1 Métodos	66
2.12.1.1 Evaluación en Ripley Perú S.A	67

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO	68
3.1 Enfoque de la Investigación	68
3.2 Diseño de Investigación	68
3.3 Población y Muestra	69
3.3.1 Población	69
3.3.2 Muestra	69
3.4 Instrumentos de Recolección de Datos	69
3.5 Técnicas de Análisis de Datos	70
3.5.1 Tratamiento de la Información	71
3.5.1.1 Herramientas de Estadística	71
3.5.1.2 Procesamiento	71
3.5.2 Confiabilidad	71
CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS	72
4.1 Resultados por pregunta	73

CAPÍTULO V ESTRATEGIA DE MEJORA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1 Estrategias de Mejora	83
5.2 Conclusiones	87
5.3 Recomendaciones	89
BIBLIOGRAFÍA	91
Anexo I	94
Anexo II	97
Anexo III	100

**TEMA: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**TITULO: ANALISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL PERSONAL EN RIPLEY PERU S.A.**

## INTRODUCCION

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por ello que hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes en la última década para el área de recursos humanos. Ello propone un nuevo modelo de gestión de mayor complejidad para dar valor agregado a las organizaciones y convertirse en socios estratégicos.

Para analizar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Ripley Perú S.A se hizo necesario realizar un abordaje conceptual y metodológico para facilitar la comprensión y apropiación de los procesos de gestión del talento humano requeridos para alcanzar altos niveles de identificación con la organización.

El objetivo que persigue el presente trabajo es optimizar la productividad en la empresa analizada, proporcionando estrategias que permitan lograr personal estable e idóneo comprometido con los objetivos de la empresa. Por lo anterior la investigación presentada se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presentan los antecedentes del presente estudio, los objetivos y la hipótesis; se menciona la metodología de investigación así como los alcances y limitaciones. En el capítulo II se mencionan diversos conceptos apoyados en las obras de importantes autores relacionados al tema

de Recursos Humanos, así como información sobre la empresa Ripley Perú S.A.

En el capítulo III se mencionan la metodología y herramientas utilizadas para el trabajo de campo. En el capítulo IV se presentan los resultados e interpretación del trabajo de campo. Finalmente, en el capítulo V se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones y sugerencias en relación a la investigación realizada con el fin de optimizar el área de RR.HH en Ripley, Perú, provincia de Arequipa.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

El destino de una organización recae en la puesta en marcha del logro de sus objetivos en manos de su personal y de cómo los conocimientos que cada uno aporta permiten el funcionamiento de ella en la sociedad.

Las personas y organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por esto que hablar de captar el mejor talento, representa uno de los retos más importantes dentro de las organizaciones. Esto propone un nuevo modelo de gestión, más complejo, para poder dar mayor valor agregado a las organizaciones.

La presente investigación busca profundizar en el potencial de la gestión de recursos humanos para seleccionar el personal idóneo para cada puesto, personal con las habilidades necesarias para lograr alcanzar resultados que satisfagan los objetivos de la organización. Es aquí donde la palabra motivación y satisfacción gana importancia. La motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona y en particular a la organización a la que pertenecen.

## **1.2 Justificación del Problema.**

En la actualidad las Organizaciones se encuentran en una era de cambios por lo que es muy importante que todo el personal de una organización se encuentre con los conocimientos y habilidades para estar insertos en una de competitividad y libre mercado.

En lo que se refiere al área de RRHH en Ripley Perú S.A., el tema de reclutamiento y selección de personal es de vital importancia porque con el personal idóneo la organización podrá elevar sus aptitudes y capacidades, capacitar y apoyar al cliente interno y ser capaz de desarrollarse en una etapa donde el mercado se mueve de manera globalizada.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Optimizar la productividad proporcionando estrategias que permitan lograr personal estable e idóneo comprometido con los objetivos de la empresa Ripley Perú S.A.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar y determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en Ripley.
- ✓ Identificar perfiles profesionales que requiere la empresa Ripley.
- ✓ Determinar la influencia en la evaluación del desempeño de los trabajadores en la actualidad.
- ✓ Proponer estrategias que mejoren el proceso de reclutamiento y selección del área de Recursos Humanos en la empresa Ripley.

### **1.4 Hipótesis-**

En la última década el proceso de reclutamiento de personal de una organización del área financiera ha ido adquiriendo mayor importancia; gracias a su utilidad las empresas fluctúan su éxito y/o fracaso en el mercado competitivo. Es así como ellas deben poner mayor cuidado en este proceso pues es el capital humano un activo intangible donde los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa generan un valor económico para la empresa.

La problemática de no contar con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal hace que la empresa Ripley Perú S.A. muestre una deficiencia en el área de RRHH lo que repercute que en la actualidad los servicios prestados no cubran las necesidades de los usuarios.

### **1.5 Metodología de la Investigación**

El enfoque de esta investigación es mixta. El presente trabajo será de corte cualitativo porque se implementaran estrategias y cuantitativo pues se medirán los resultados de los procesos.

### **1.6 Alcances y Limitaciones**

#### **1.6.1 Alcances**

La investigación se llevará a cabo en las oficinas de Ripley Perú S.A, ubicadas en el Mall Aventura Av. Porongoche, Ciudad de Arequipa.

Se brindará un proceso de selección de personal que será aplicado en las siguientes convocatorias por la empresa, así como una plantilla de evaluación de desempeño y perfiles adecuados para cada puesto.

### **1.6.2 Limitaciones**

No se cuentan con limitaciones ya que la investigación se encuentra aprobada por la Gerencia de la empresa Ripley, en Arequipa Perú.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

La competencia global ha alterado significativamente el campo de juego para las compañías, forzándolas a repensar sus estrategias y necesidades empresariales, especialmente las relacionadas con la función y valor de los RRHH. Los ejecutivos del área indican que el motivo más importante de la empresa para producir cambios es el alinear la función de RRHH como una función estratégica, dado que la globalización del mercado actual ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y calidad. Es decir, una fuerza laboral bien capacitada y motivada es finalmente la clave del éxito de toda empresa u organización.

En el ambiente global altamente competitivo de hoy, todo el mundo compite en los mercados de los demás. El llegar al mercado primero con los mejores productos o servicios es fundamental para el éxito. La habilidad para reaccionar inmediatamente a la competencia a partir de

cualquier esquina del globo es ahora una realidad como resultado de la revolución en la tecnología de la información.

Hoy, el capital intelectual es una preocupación tan importante para los negocios como lo ha sido el capital financiero. El capital intelectual y trabajo de conocimiento está alterando la producción y entrega de bienes y servicios. El éxito de esta revolución empresarial se marcará por la habilidad de ajustarse y aprender lo que será lo más esencial en la administración de los recursos humanos.

En los años recientes, los encargados de tomar decisiones corporativas se han enfocado a iniciar los cambios necesarios que los vuelvan competitivos y redituables. Estos cambios han ido a través de la gama desde mejoras de proceso en incremento hasta la reingeniería radical de todo el negocio. Así como las empresas han cambiado, lo mismo ha sucedido con la función del área de recursos humanos. Estos cambios han requerido que RRHH amplíe y repiense su misión,

agregando valor al negocio suministrando servicios que resuelvan cuestiones de negocios relacionadas con la gente entre ellas tenemos:

- \* La responsabilidad del desempeño y productividad de los empleados.
- \* El pleno desarrollo del potencial de su fuerza laboral.
- \* Programas de mejora en la empresa.
- \* Dar excelente servicio satisfaciendo las necesidades de la gente.
- \* Crear una fuerza laboral de calidad.
- \* Desarrollo del capital humano e intelectual.

Es decir la concepción del recurso humano ha cambiado; el recurso humano se está alejando de la función de soporte de contratación y tareas tradicionales, a un tomador de decisiones empresariales de resultados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>**O. JEFF HARRIS** Administración de Recursos Humanos Editorial

Liamusa México 2006

## **DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA: GRUPO RIPLEY CORP S.A.**

Ripley Corp. es hoy una de las mayores compañías del sector retail de Chile Perú, y Colombia.

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento, acompañado por un negocio financiero, Banco Ripley, creado en el 2002, con las cuales participa en los negocios financieros tanto chileno como peruano, y que le aportan el 25% de sus ingresos. Aparte, genera y administra su propia tarjeta de crédito, la Tarjeta Ripley Clásica y es socia de la cadena estadounidense de tiendas por departamentos Macy's. Además participa en la propiedad de centros comerciales en Chile, Perú y Colombia.

El nombre de las tiendas fue basado en la franquicia estadounidense de acontecimientos curiosos sucedidos en el mundo llamado Ripley, ¡aunque usted no lo crea!. Sus estrategias de promoción incluyen actividades como los "Días R" y las 48 Horas, donde se rebajan los

artículos por varios días y también a mediados de cada año se realiza la "Expo Digital", exposición de artículos tecnológicos.

Así mismo Ripley cuenta con programas de fidelización para sus clientes como el programa Ripley Puntos, Listas de Regalos: Club Novios, Club Bebé, Club Deco, Club Belleza, iniciativas que permiten satisfacer y acompañar a sus clientes en todos los acontecimientos importantes de sus vidas.

### **RIPLEY PERU S.A.**

En 1997, Ripley comenzó sus operaciones en Lima, inaugurando su primera tienda en el centro comercial Jockey Plaza.

El modelo de negocios de la compañía en Perú está enfocado en la experiencia de compra de los clientes a través de tiendas con formatos modernos, grandes superficies de venta y una oferta de productos vanguardistas. Al igual que en Chile, el otorgamiento de crédito a través de Tarjeta Ripley es un motor fundamental para impulsar la venta y potenciar la oferta de valor a sus clientes.

Banco Ripley S.A. inició operaciones el 14 de Enero de 2008, como resultado de la conversión de Financiera Cordillera S.A. (Financor) a entidad bancaria. Ya en el 2009, la Junta General de Accionistas modificó la razón social a Banco Ripley Perú S.A.

Al inicio el Banco ofrecía un producto básico: la Tarjeta de Crédito Ripley Clásica, que se utilizaba solo en Tiendas Ripley. A partir del 2001, se inicia la expansión en el uso de tarjetas, pudiendo utilizarlas en diversos establecimientos (más de 60 mil establecimientos a nivel nacional).

En el año 2002, se lanzan al mercado las tarjetas Ripley Gold y Ripley Silver, afiliadas a las redes Mastercard y Visa. En la actualidad Banco Ripley Perú S.A. opera en el otorgamiento de crédito de consumo a través de sus tarjetas de crédito. Pero además de financiar la adquisición de bienes y servicios, las tarjetas permiten acceder a dos importantes sistemas de créditos en efectivo llamados: “Súper Efectivo” y “Efectivo Express”, que funcionan como línea paralela y disposición de efectivo sobre la línea de crédito otorgada.

Como complemento a los servicios financieros, el banco ofrece servicios alternos de viajes operados por su aliado comercial Nuevo Mundo Viajes, y seguros optativos para cubrir necesidades de coberturas vehiculares, personales, comerciales y de salud, vinculadas a las principales entidades aseguradoras del país.

Banco Ripley Perú cuenta con el suficiente respaldo patrimonial, así como con niveles de liquidez y transparencia según lo normado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), lo que asegura un sano crecimiento de la cartera de créditos, el adecuado control de riesgos, la aplicación de normas contables y de buen gobierno corporativo, alineado a los estándares internacionales que Ripley Corp exige.

Es importante entender la importancia del área de recursos humanos en la cuenca del Pacífico y para ello se ha seleccionado el pensamiento de tres de los más importantes autores del área que han estudiado e investigado la importancia de éste para el rol de la empresa en el siglo XXI.

Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, etc.<sup>2</sup>

Usamos aquí la palabra administración en sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a la “acción de administrar” y administrar en su primera acepción:

---

<sup>2</sup>**Chiavenato, I.** Administración de Recursos Humanos, 9na. Ed por.

McGraw. Hill/interamericana editores S.A. DE CV 2011

“gobernar, regir, aplicar”, hace el manejo integral del capital humano a su gobierno.

Implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal contractual, llevar la documentación de cada uno, pagar los salarios etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias y capacidades.
- Desarrollar sus carreras, evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados<sup>3</sup>

Al escoger ingresar a EMPRESAS RIPLEY, se pasa a formar parte de un equipo profesional de alta exigencia, así como a un grupo humano de excelencia

---

<sup>3</sup> **Martha Alles.** Dirección Estratégica de RH 2006

### ORGANIGRAMA DE RIPLEY



Fuente : Elaboracion Propia

## **2.2 RECURSOS HUMANOS: DEFINICIONES**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.<sup>4</sup>

## **2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RR.HH**

La buena dirección estratégica en la administración de los colaboradores en las organizaciones, debe estar orientada a ayudar a las personas a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo la satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a alcanzar sus metas individuales como institucionales.

---

<sup>4</sup>**Larissa G. Martínez S.** Reclutamiento y selección de Recursos humanos.

2004

Para esto se deben desarrollar funciones técnicas especializadas a fin de alcanzar un resultado óptimo en la administración de los RH en RIPLEY.

A continuación se citan a dos importantes autores quienes hacen mención del tema.

Para **Raymond McLeod, Jr.** las funciones son las siguientes:

- Reclutamiento y contratación.- Ayuda a traer nuevos empleados a la oficina, poniendo anuncios de puestos vacantes en los diarios, proporcionando solicitudes de empleo a agencias de empleo tanto del gobierno como privadas, se mantiene al día en las leyes que afectan las prácticas de empleo y asesora a la gerencia respecto a las políticas que debe establecer.
  
- Educación y capacitación.- Administra programas de educación y capacitación que son necesarios para cultivar los conocimientos, habilidades y potencialidades de los empleados relacionados con su trabajo.

- Administración de datos.- Mantiene una base de datos de los empleados. Dichos datos se procesan para satisfacer las necesidades de información de los usuarios.
- Terminación y administración de prestaciones.- Mientras las personas son empleados de la compañía, reciben un paquete de prestaciones, como hospitalización, seguro dental y reparto de utilidades. Cuando los empleados dan por terminado su empleo, Recursos Humanos procesa el papeleo necesario y a menudo realiza entrevistas de salida. Uno de los propósitos de las entrevistas es averiguar cómo la compañía puede atender mejor a sus empleados en el futuro. También administra el programa de retiro de la compañía para los ex empleados elegibles. <sup>5</sup>

Para **Matías Sales** las funciones son:

- Reclutamiento y selección de personal: todo lo referente a la búsqueda de personal y posterior selección de las personas adecuadas.

---

<sup>5</sup> **Raymond McLeod Jr.** Sistemas de Información Gerencial 01-2000

Capacitación y desarrollo: todo lo referente a mejorar las aptitudes para su trabajo y para su futuro desarrollo

Problemáticas de la remuneración y administración del personal: la remuneración involucra un aspecto global, que va desde la descripción de puestos hasta la asignación del salario que merece puesto. La administración involucra controles, licencias, liquidaciones de sueldos, asistencias, etc.

- Evaluación del desempeño: es todo el análisis sobre el desempeño en el trabajo, si alcanza o no los objetivos, qué hace exactamente. Es un factor que influye sobre la remuneración y la capacitación.
- Relaciones laborales: es todo lo referido al contacto directo de la empresa con su gente. <sup>6</sup>

### **2.3.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RR.HH**

Hoy en día las empresas han cambiado la forma de pensar de sus gerentes y de las personas encargadas de administrar el talento humano

---

<sup>6</sup>**Matias Sales** Otros conceptos y herramientas de Recursos Humanos  
Gestiopolis 2002

de las mismas, ya que ahora en este siglo las empresas con más éxito son las que motivan a sus trabajadores, les brindan estabilidad social a él y a sus familiares, abriendo un panorama con diversas oportunidades de crecimiento, y esto se retribuye en la fidelidad de los colaboradores para con la organización siendo esto reflejado en forma favorable en los objetivos y satisfacción buscada por la empresa

De acuerdo con Chiavenato (2011), No existen leyes o principio universales para la administración de RH. El área de RH es situacional, es decir depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga a cerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de RH disponible.

Parece importante entonces el tener prácticas de alto desempeño y compromiso, así como una innovación en las empresas ayudan a éstas a lograr mejoras significativas en su desempeño.

La Administración de los Recursos Humanos que compone una empresa, tiene algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes podemos destacar la influencia que tiene:

- Sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Sobre la defensa del empleado.
- Sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los Recursos Humanos.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de qué visión y/o misión ésta tenga.

Para analizar la importancia que tiene el área de RH en RIPLEY hemos analizado la misión de la empresa: “Trabajamos para cumplir los sueños de la gente”

Para RIPLEY la posibilidad de realizar los sueños es lo que hace que la vida sea interesante enfocados en esto; RIPLEY ofrece una serie de beneficios a sus trabajadores:

- ❖ Línea de carrera
- ❖ Programas de Capacitación constante “CAMPUS R”  
capacitaciones internas e inhouse, que comprenden:
  - Preparación preapertura: Programa de inducción
  - Peis: Programa de entrenamiento para ingreso a sucursales
  - Talentteam : Formación de una red de facilitadores internos que colaboran con la formación de los colaboradores.
  - Fis: Formación Integral de Supervisor
  - Seminarios RIPLEY
  - Journey: Entrenamiento Gerencial
- ❖ Beneficios Familiares, los correspondientes beneficios a ley y beneficios exclusivos por ser un colaborador RIPLEY como :
  - Asignación por escolaridad.
  - Asignación por nacimiento.
  - Licencia por fallecimiento.

- Asignación por fallecimiento.
- 3 Horas libres trimestrales.
- Medio día libre por onomástico.
- Horas libres en fechas especiales: día de la madre y día del padre
- Prestamos
- Campañas de salud.

En Ripley su filosofía se enfoca en considerar a su gente como el pilar fundamental para que a partir de su desarrollo y bienestar se logre ser una empresa entregada a sus clientes, logrando que cada colaborador de la organización sea admirado y reconocido por la sociedad.

## **2.4 RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE RETAIL**

Algunas veces resultan impredecibles los cambios que suceden en los trabajadores, como su humor, su estado anímico, su situación personal, etc. Es por ello que el entendimiento y evaluación del personal que trabaja en la empresa es de vital importancia, así como su correcta administración, basándose en que son seres vivos con ideas propias y

en constante evolución, y tomando en cuenta que las personas son el elemento común en todas las organizaciones, que crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que se alaba a las organizaciones.<sup>7</sup>

El capital humano es intangible y evasivo, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran los puestos, productos y tecnologías. Una de las razones que explican lo anterior es que el personal, no las organizaciones, posee su propio capital humano. Si individuos valiosos abandonan la compañía, se llevan consigo su capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> **Werther y Davis.** Administración de Personal y Recursos Humanos. 01-2008

<sup>8</sup> **Bohlander George.** Administración de Recursos Humanos. 2001, p.14

Actualmente, la definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores; el recurso humano ahora es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.<sup>9</sup>

## **2.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

### **2.5.1 DEFINICIÓN**

Llanos dice que el reclutamiento es “El proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo

---

<sup>9</sup> **A. Vásquez, J. Lara.** 2009. Gestión de Talento Humano

ésta la base de productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.”<sup>10</sup>

Chiavenato asume que “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

Según Cuervo García , el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo, y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> **Llanos** | “Reclutamiento y selección de Personal | 2005

<sup>11</sup> **Cuervo García** | Administración de Recursos Humanos | 1994

La Corporación Ripley Perú, se acerca más a la definición entregada por Chiavenato por que la organización cuenta con herramientas que le brindan información estructurada acerca de los requisitos y exigencias que demanda cada puesto, para que cada nuevo colaborador pueda conducirse y desempeñarse dentro de ella; cada uno es entrevistado enfocándose principalmente en que cuenten con una fuerte orientación a las personas y una clara actitud de servicio.

## **2.5.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO**

### **2.5.2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

Martha Alles dice que, la primera fuente que debe explorarse es la propia empresa, el reclutamiento interno, llamado también “promoción interna” (sistemas de jobposting o auto postulación). Cuando las personas ascienden en la organización se cumplen dos propósitos básicos: Solucionar una necesidad a bajo costo, y por otro lado, se brindar una oportunidad de crecimiento a un empleado.

En general, con este tipo de actuaciones, se consigue aumentar la motivación de los trabajadores al mismo tiempo que permite disminuir los costes del reclutamiento y del proceso de selección, siempre y cuando la empresa disponga de evaluaciones del personal actualizadas, así como del tiempo de adaptación del trabajador al puesto y a la organización. Este tipo de reclutamiento tendrá éxito siempre que sea una política de la empresa conocida por todos, cuando las decisiones se apoyen en criterios objetivos, y cuando el trabajador reciba todo el apoyo que necesita cualquier persona que se incorpora a un nuevo empleo.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> **Pereda Marín S., Berrocal Berrocal, I,** Gestión de Recursos Humanos por Competencia 2000.

### **2.5.2.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Para Chiavenato el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirlas con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Se puede realizar a través de la contratación de un consultor externo o mediante la propia estructura interna; esta última opción es frecuente cuando las empresas no cuentan con un departamento de RR.HH. En cualquiera de las situaciones, será conveniente que la empresa posea una política definida pero no rígida, deberá definirse el o los mejores canales de búsqueda o acceso al mercado o fuentes de reclutamiento según la complejidad de la posición a cubrir.

### **2.5.2.3 RECLUTAMIENTO MIXTO**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez otra vacante.

#### 2.5.2.4 RECLUTAMIENTO VIRTUAL

➤ **Reclutamiento Virtual Directo:** Llanos menciona que este tipo de reclutamiento se realiza a través de la página de web de la empresa, en donde anuncian las vacantes disponibles.

Por otra parte este mismo autor señala que “este tipo de reclutamiento ha cobrado auge por la facilidad que representa tanto para las empresas como para los demandantes del mercado laboral”.

➤ **Reclutamiento Virtual Indirecto:** En este tipo de reclutamiento intervienen agencias de colocación virtuales que se dedican a buscar candidatos.

### 2.6 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

#### 2.6.1 DEFINICIÓN

Son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes.

## 2.6.2 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN RIPLEY PERÚ S.A.

### POLÍTICAS

- La clasificación de los niveles de puestos es:

#### **A. Nivel estratégico:**

Estratégicos I: Son gerentes de primera línea

Estratégicos II: Son gerentes de segunda línea y subgerentes

**B. Nivel Tácticos:** Son posiciones a nivel de Jefaturas.

**C. Nivel Operativo:** Son puestos que requieren profesional técnico y/o universitario.

**D. Nivel Básicos y de Contacto:** Es un puesto base, que viene a ser la primera posición con la que un participante empieza.

Por ejemplo, digitador o asistente de venta

## **Tipos de Convocatoria en Ripley Perú.**

A. Convocatoria interna

B. Reclutamiento externo

- Para Posiciones de Reemplazo, el sueldo del colaborador ingresante no debe exceder el salario del empleado a ser reemplazado.

- Para **Convocatoria Interna**, los requerimientos deberán ser cubiertos en primera instancia a través del reclutamiento interno para todas las posiciones, salvo:

**A.** Posiciones de básicas y de contacto

**B.** Posiciones estratégicas

**C.** Posiciones técnicas o de alta especialización, que pueden ser de cualquier nivel de posición y deberán contar con el V°B° de la Subgerencia de Desarrollo

- En caso que ningún candidato interno quede seleccionado, se declarará el concurso desierto, se comunicará a los candidatos Vía Conectados Ripley y se procederá a cubrir con el reclutamiento externo.

- Los candidatos como máximo podrán postular dos veces a la misma posición (Ver tabla 01) **Tabla 01: Postulación y Repostulación**

<b>NIVEL</b>	<b>TIEMPO EN RIPLEY Y EN SU CARGO ACTUAL</b>	<b>RE-POSTULACION</b>
<b>ESTRATEGICOS</b>	<b>1 AÑO</b>	<b>1 AÑO</b>
<b>TACTICOS</b>	<b>1 AÑO</b>	<b>1 AÑO</b>
<b>OPERATIVOS</b>	<b>1 AÑO</b>	<b>1 AÑO</b>
<b>BASICOS</b>	<b>1 AÑO</b>	<b>6 MESES</b>

Fuente: Elaboración de la empresa

- Para Ascenso por Desempeño (Convocatoria Directa) se dará para cualquier puesto de trabajo.
- No podrán ser considerados aquellos colaboradores que:
  - A. Presenten amonestaciones graves y/o suspensiones.
  - B. Mantengan un proceso judicial vigente con la empresa.

## CONSIDERACIONES OPERATIVAS

### Para Convocatorias Internas

- Los canales de publicación son Vía Conectados Ripley y/o Vía paneles en Tienda.
- El ámbito de publicación es de acuerdo al nivel de puesto. (Ver tabla 02)

**Tabla 02: Ámbito de Publicación Convocatoria Interna**

NIVELES	CORPORATIVO	CD	TIENDAS	AGENCIAS
ESTRATÉGICOS		LIMA	NACIONAL	NACIONAL
TÁCTICOS		LIMA	MISMA SEDE	MISMA SEDE
OPERATIVO		LIMA	MISMA SEDE	MISMA SEDE
BÁSICO Y DE CONTACTO		MISMA SEDE	MISMA SEDE	MISMA SEDE
TODOS LOS NIVELES	LIMA			

Fuente: Elaboración de la empresa

## Para Convocatoria Externa

Dependiendo la posición se pueden utilizar el portal Web de empleo (Trabaja con Nosotros), página de internet de empleos, bolsas de trabajo de los centros de estudios y diarios locales.

## TIEMPOS DE CONTROL

Para convocatorias Internas. (Ver tabla 03)

**Tabla 03: Tiempos de Control Convocatorias Internas**

(Plazo en días útiles)

NIVEL	PUBLICACIÓN DE CONVOCATORIA	RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO PRESENTACIÓN TERNA	TOTAL
ESTRATÉGICOS 1RA LINEA	3	15	18
ESTRATÉGICOS 2DA LINEA	3	15	18
TÁCTICOS	3	15	18
OPERATIVOS	3	15	18
BÁSICOS Y DE CONTACTO	3	10	15

Fuente : Elaboración de la empresa

Para convocatorias externas. (Ver tabla 04)

**Tabla 04: Tiempos de Control Convocatorias Externas**

(Plazo en días útiles)

NIVEL	VALIDACION INICIAL DEL PUESTO	CONVOCATORIA	EVALUACION- PRESENTACION INTERNA	TOTAL
ESTRATÉGICOS 1RA LINEA	5	44	14	63
ESTRATÉGICOS 2DA LINEA	5	21	7	33
TÁCTICOS	5	14	7	26
OPERATIVOS	3	7	7	17
BÁSICOS Y DE CONTACTO	3	4	4	11

Fuente: Elaboración de la empresa

### **PROCESO DE EVALUACION**

-Se valida que los candidatos cumplan el perfil de puesto adecuado, así como los filtros considerados dentro de las políticas del presente manual.

-Los colaboradores que hayan pasado los filtros respectivos, son convocados para continuar con el proceso, en donde se pueden llevar a cabo:

**A.** Evaluación Crediticia.

**B.** Entrevistas por competencias, dinámicas grupales y/o Assessment.

**C.** Evaluaciones Psicológicas.

**D.** IBP (Investigación Básica del Postulante):

**En el caso de Banco:** la información del IBP deberá ser completa.

**En el caso de Tiendas:** la información del IBP deberá de ser completa para posiciones Operativas, Tácticas y Estratégicas.

**En el caso de posiciones Básicas,** únicamente se requiere de antecedentes personales.

**En el caso de convocatorias internas:** Sólo será necesario los antecedentes personales. En el caso de posiciones para Banco, adicionalmente deberá contar con historial crediticio.

**En el caso de reclutamiento interno,** adicional se deberá de contar con los siguientes documentos:

- A. Apreciación del Jefe inmediato sobre el desempeño actual del colaborador.
- B. Revisión de la historia laboral: amonestaciones, procesos judiciales.
- C. Evaluación de desempeño como: esperado o destacable.
- D. Evaluación de clima mayor a 70% en la última encuesta, esto para posiciones tácticas y estratégicas.

## **PRESENTACIÓN DE FINALISTAS**

Una vez que se cuenta con los finalistas, el área solicitante procede a realizar las respectivas entrevistas a los candidatos.

-Para las posiciones básicas por reposición, serán entrevistados por el Jefe de Gestión de Personas y por el jefe inmediato superior. Para el caso de campañas serán entrevistados por la empresa consultora a cargo del proceso de selección.

-Para las posiciones operativas de Lima serán entrevistadas por el analista de Reclutamiento y Selección. En el caso de provincia por la empresa consultora a cargo del proceso de selección.

- Las entrevistas de posiciones tácticas y estratégicas, se llevan a cabo por el Jefe Inmediato, y el Jefe de éste último, con la finalidad que el proceso sea transparente.

## **CIERRE DEL PROCESO**

-El solicitante cuenta con un plazo de 2 días para confirmar quién es el candidato seleccionado.

-El área de Reclutamiento y Selección informará al candidato seleccionado

## **2.7 VENTAJAS DE LOS RECLUTAMIENTOS**

### **2.7.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO**

- Es más económico que el reclutamiento externo, ya que evita gastos publicitarios, honorarios de empresas de reclutamiento,

costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, como la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un período previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
  
- Presenta un índice mayor de validez y seguridad, ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y fue sometido a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados; vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos.
  
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal, esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
  
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Los candidatos son bien conocidos facilitándose así el proceso de reclutamiento como de selección, puesto que poseen un conocimiento de la empresa. Esto les permite además disminuir el proceso de rechazo que podría ocasionarse al ser nombrado en un cargo. Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de

la empresa y aprovecha las inversiones realizadas por ésta en el proceso de training en ella.

Este reclutamiento tiene tres ventajas fundamentales: En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros, y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen. En segundo, la política de ascender a personas del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas en otras organizaciones.<sup>13</sup>

Se mencionan las siguientes ventajas del reclutamiento interno en la publicación de Editorial Vértice (2006):

- Rapidez: Los candidatos pueden ser identificados rápidamente.

---

<sup>13</sup> StonerJ., GilbertD., Freeman R., I. Administration 1996 (P. 419)

- **Fiabilidad:** La preselección y el análisis de los posibles candidatos presenta un índice de mayor validez y seguridad debido a la cantidad de información que nos aporta.
- **Integración:** Los candidatos ya conocen las formas de operar de la organización, su cultura.
- **Motivación:** Es una importante fuente de motivación, además se puede utilizar como incentivo para premiar elevados desempeños.
- **Economicidad:** La empresa no tiene que gastar en anuncios, empresas consultoras, etc.

### **2.7.2 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

- Lleva “sangre” nueva y experiencias fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los RH de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.

- Evita muchos de los problemas políticos asociados con el reclutamiento interno.
- Sirve como un medio de promoción para la empresa, debido a la publicidad que se emplea para atraer a los candidatos.<sup>14</sup>

## 2.8 PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

La planificación de las necesidades del personal abarca la estimación del tamaño y naturaleza de la fuerza de trabajo. Es el proceso por medio del cual la empresa estima el número y la clase de recursos humanos que requiere para lograr sus fines. Algunas de las actividades de planificación incluyen:

- Inventario de los Recursos Humanos
- Proyecciones de las necesidades futuras de personal, teniendo en cuenta la oferta externa y una posible expansión de la empresa.

---

<sup>14</sup> Woods, I. (2002), RRHH.

- Desarrollar una estrategia para reclutamiento, selección, colocación o asignación en el cargo más adecuado, y formas para transferir, cambiar o promover el personal.
- Asegurarse de una oferta continua de gente calificada para los trabajos de la empresa.

También implica prever y decidir cuándo, cuáles y cuántos empleados pueden ser necesarios; de qué tipo de cualificación profesional trabajan actualmente en los departamentos y que podrían ser formados y con qué medios, para poder ser promovidos a puestos de mayor complejidad y responsabilidad.

Según consta en las memorias anuales de la compañía RIPLEY S.A, podemos decir que el grupo Ripley viene avanzando de manera positiva, con muchas expectativas de crecimiento y expansión.

El 2014 marcó un punto de quiebre e inicio de un proceso de transformación de cinco años para Banco Ripley el cual fue plasmado en su Plan Estratégico 2014 - 2018: Plan 100.

Plan 100 incorpora un enunciado audaz para el 2018: “Ser un Banco simple para las personas, que se distingue por su capacidad para entender al consumidor peruano, conectar con ellos y gestionar con excelencia su experiencia con el Banco”.

**El Plan Estratégico tiene tres claros objetivos:**

- 1. Entender al cliente:** Desarrollando productos y servicios pensados en él. Preguntándole permanentemente ¿Qué necesita y cómo se siente? Comprendiendo «qué le produce dolor» y «qué le produce placer» en su relación con el banco.
- 2. Conectar con el cliente:** Funcionalmente a través de estar siempre disponible. Emocionalmente cubriendo su canasta de necesidades. Trascendentalmente dándole sentido a su relación con el banco.
- 3. Gestionar con excelencia su experiencia con el banco:** Creando recurrentemente procesos simples, fáciles, rápidos y transparentes orientados al cliente. Atendiendo con devoción y cariño, con gente feliz asesorando con transparencia.

La hoja de ruta 2014 – 2018 del Plan considera hitos anuales:

• **2014: Alineamiento**

- \* Sacudidos de la inercia activa
- \* Capacidades básicas reparadas: vender, atender, retener
- \* Vehículo sólido y alineado con la Tienda
- \* Directorio, gerencia y colaboradores alineados

• **2015: Expansión**

- \* Clientes reconciliados con el Banco
- \* Imagen de tarjeta reposicionada
- \* Operación óptima y eficiente de cara al cliente
- \* Un excelente lugar para trabajar

• **2016: Productividad**

- \* Reconocidos como un banco para las personas.
- \* Cultura con gente fanática por servir a las personas
- \* Nuevos clientes, más uso, crecimiento agresivo y altamente rentable

Del negocio

• **2017: Diferenciación**

- \* Banco disponible y presente en el camino y las necesidades relevantes de las personas
- \* Banco vinculado emocionalmente con las personas
- \* Clientes fascinados y reconquistados con el Banco

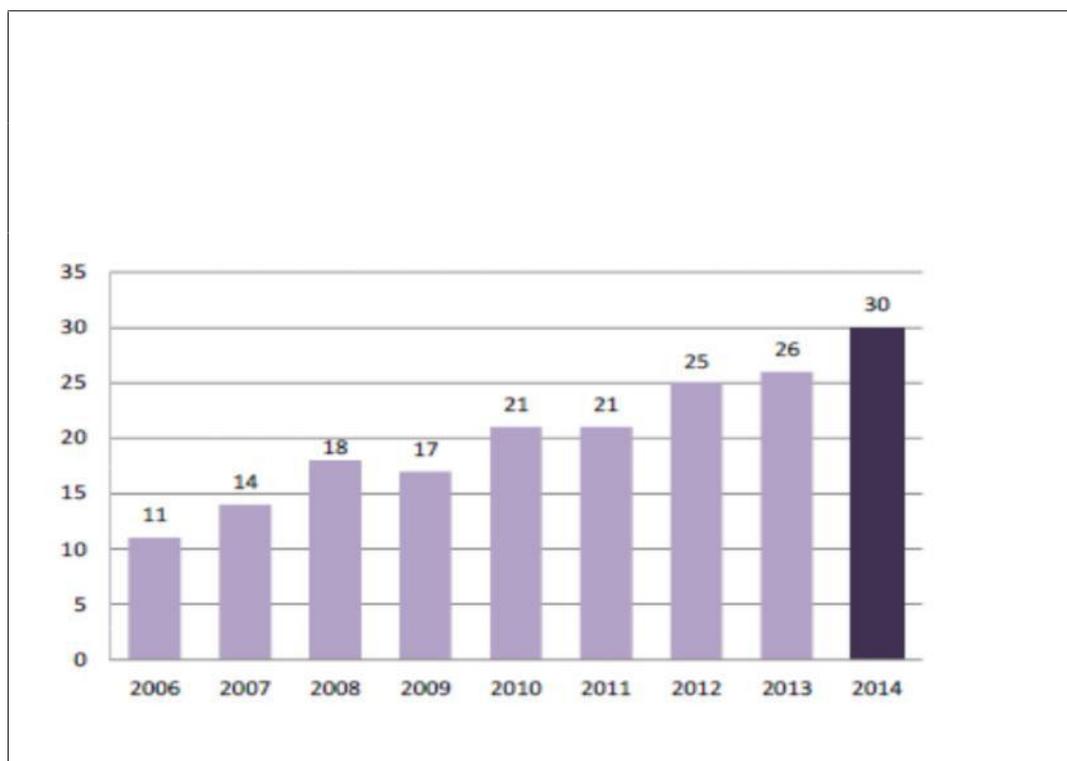
### • 2018: Conquista

Ser un Banco simple para las personas, que se distingue por su capacidad para entender al consumidor peruano, conectar con ellos y gestionar con excelencia su experiencia con el Banco

En el 2014, el Banco Ripley amplió su red de agencias inaugurando cuatro nuevas oficinas de atención al público, logrando alcanzar así un total de 30 agencias a nivel nacional permanentes y una agencia temporal que opera entre los meses de Diciembre y Marzo ubicada en el distrito de Asia en la provincia de Cañete. En la ciudad de Lima se incrementó una oficina ubicada dentro de la Tienda Ripley del centro comercial Salaverry ubicada en el distrito de Jesús María, con lo cual se alcanzó un total de 17 agencias entre Lima y Callao, mientras que en Provincias, cuenta con presencia en las principales ciudades como Trujillo, Arequipa, Piura, Chiclayo, Chimbote, Huancayo e Ica, Cajamarca, Pucallpa y Juliaca alcanzando un total de 13 agencias. Del total de oficinas a nivel nacional, 27 de ellas se encuentran ubicadas dentro de las Tiendas Ripley y 3 en locaciones externas.

Este incremento mayoritariamente en Provincias recoge el objetivo que tiene Banco Ripley de incrementar su red de oficinas de atención al público principalmente en ciudades fuera del departamento de Lima alcanzando así a más peruanos a nivel nacional.

**Tabla 5: Red de Oficinas**



Fuente: Elaboración de la empresa

Continuando con el plan de expansión de la Tienda Ripley, Banco Ripley ha acompañado las inauguraciones de tres nuevas Tiendas Ripley con tres oficinas de atención al público. Hoy en día tanto la Tienda Ripley como el Banco Ripley mantienen una gran sinergia de trabajo, dado que para el Banco Ripley las tiendas son un canal muy importante en la colocación de nuestros productos financieros que son impulsados a través de diversas campañas externas e internas que permiten un beneficio mutuo entre el Banco y la Tienda.

Como se puede observar el grupo Ripley en Perú tiene una alta visión de crecimiento, esto implica contar con un número mayor de capital humano debidamente involucrado con el crecimiento y expectativas de la organización

## **2.9 POLÍTICA GENERAL DEL PERSONAL EN RIPLEY**

Ella busca tener un proceso formativo de los trabajadores, encargándose de la selección, asignación y el diseño de los puestos

de trabajo y buscar la salud laboral y seguridad en el trabajo, que tienen que cumplir ciertas condiciones y/o características:

- Presentar una cierta generalización, es decir, ser uniformes en toda la organización.
- Deben de ser específicas, de acuerdo a las características internas de la empresa.
- Deben de ser expresadas con claridad.
- En lo posible todo el personal debe conocerlas.

## **2.10 SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo a Rodolfo Caldera Mejía, en su libro Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teorías, el sistema de planeación de recursos humanos es aquel que se encarga de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal. Este sistema presente 3 elementos fundamentales:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos.
- Analizar la oferta
- Equilibrar las condiciones de oferta y demanda.

## **2.11 SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.11.1 DEFINICIÓN**

Todo cliente, antes de comprar un producto, compara precios, calidad y las ofertas existentes para así seleccionar el que más le conviene a sus necesidades y deseos. Lo mismo pasa cuando se selecciona nuevo personal: primero hay que tener un pensamiento razonable de qué y para qué se está tomando a esa determinada persona, siendo que se trata de una inversión de dinero y de tiempo para la organización.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de

divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación.

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Durante el reclutamiento se pasa, por tanto, a la selección propiamente dicha, que se puede definir como el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.

La selección depende de las necesidades de la organización y del cumplimiento de los requisitos legales que establece la legislación laboral y empresarial respectiva.

### **2.11.2 PROCESOS DE SELECCIÓN EN RIPLEY PERU**

- Recepción de candidatos
- Selección Inicial
- Llenado de formulario de solicitud de empleo

- Entrevista inicial
- Aplicación de los exámenes
- Entrevista final
- Selección final por el departamento solicitante
- Solicitud de documentos e información sobre el candidato
- Aceptación

## **2.12 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN RIPLEY.**

### **2.12.1 MÉTODOS**

Martha Alles (2008) nos menciona la Evaluación de 360°, también conocida como feedback, es un esquema quizá más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados.

No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados.

Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen el sistema adquiere mayor objetividad.

### **2.12.1.1 Vitamina R: Evaluación de Desempeño en Ripley Perú S.A.**

Actualmente en Ripley la evaluación de desempeño es una herramienta que permite conocer el nivel de eficiencia, potenciar fortalezas, así como detectar oportunidades de mejora y crecimiento en sus colaboradores, este proceso lleva por nombre Vitamina R.

La evaluación se desarrolla a través de dos métodos, una evaluación por medio de escalas de puntaje según las competencias de cada puesto, las jefaturas son las encargadas de evaluar el desempeño laboral de cada colaborador a su cargo.

Estas evaluaciones son complementadas por un proceso de retroalimentación con el fin de reconocer las fortalezas y repasar las oportunidades de mejora. Este proceso además buscar evaluar a los colaboradores, se realizada con el fin de incrementar el compromiso de los colaboradores que lo perciben como un proceso transparente que contribuye a su desarrollo profesional.

## **CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la investigación seleccionado para el presente trabajo fue de corte cuantitativo, ya que para analizar el proceso actual de selección y reclutamiento de personal se recolectaran datos de los mismos colaboradores de la empresa en cuanto al desempeño actual y la calificación que brindan al área de recursos humanos de RIPLEY PERÚ S.A.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación a desarrollar será no experimental, de alcance descriptivo y corte transversal, en vista de que busca reconocer los aspectos y características más resaltantes del comportamiento de las variables en estudio en el momento en que se producen.

En el estudio únicamente se recolectarán datos para describir la situación de RIPLEY PERÚ S.A., en materia de reclutamiento y selección de personal, su influencia en el desempeño de los colaboradores, a fin brindar recomendaciones y detectar oportunidades dentro del área.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 POBLACION:**

La población corresponde a los 250 trabajadores que se encuentran laborando en la actualidad en RIPLEY PERU S.A sede Arequipa.

#### **3.3.2 MUESTRA**

Considerando que para que el trabajo de investigación sea representativo se ha considerado el 80% de los trabajadores de la empresa que hace el numero de 200 trabajadores.

### **3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos empleados fueron los siguientes:

- **FUENTE PRIMARIAS**

Se realizaron entrevistas a los directivos de RIPLEY PERU S.A con el fin de determinar la situación de su proceso de reclutamiento y selección de personal. Estas constaron de un total de 8 preguntas para indagar más sobre el tema de nuestra investigación. A la vez se practicó un censo a todos los

trabajadores mediante una encuesta de 5 preguntas con respuestas de una sola opción.

- **FUENTES SECUNDARIAS**

- Instituciones: RIPLEY PERÚ S.A

- Estudios de investigación preliminares sobre procesos de reclutamiento y selección de personal.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

- Encuestas: Censo aplicado a todos los colaboradores de RIPLEY PERÚ S.A ( 250 trabajadores )
- Entrevistas a los directivos de RIPLEY PERÚ S.A
- 3 Gerentes

Tipo de Estudio	Técnica	Instrumento
Descriptiva	Encuesta	Cuestionario
Exploratoria	Entrevista	Guía de pautas

### **3.5.1 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.5.1.1 Herramientas Estadísticas**

- SPSS
- Excel

#### **3.5.1.2 Procesamiento**

- Tabulación: Cruzada
- Gráfica: Barras y Sectores

### **3.5.2 CONFIABILIDAD**

**La confiabilidad del presente trabajo es del 95.00%, considerando que se realizó un censo en la empresa.**

La información conseguida se detalla en el capítulo siguiente.

"Encuesta aplicada en Anexo 1 "

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de RIPLEY PERÚ S.A Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis; se vació la información obtenida mediante las encuestas en el programa estadístico (SPSS y Excel) para su análisis e interpretación.

Además, se realizaron gráficas en el programa Excel para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

La información numérica que se recogió se transformó en gráficos de barras para realizar una interpretación pertinente de cada uno de los ítems recogidos en las encuestas.

#### 4.1 RESULTADOS POR PREGUNTA

##### Pregunta Nro. 1:

¿Cuál fue el proceso de reclutamiento de personal en el que Ud. participó para poder laborar en RIPLEY PERU S.A?

##### Tipo de Proceso del Reclutamiento aplicado a los Trabajadores

**Tabla 1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Interno	54	27	27	27
	Externo	83	41.5	41.5	68.50
	Mixto	17	8.5	8.5	77
	Otro	46	23	23	100.0
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Gráfico 1**



**Análisis:** En el cuadro se puede observar que el proceso de selección de mayor porcentaje es el externo con 41.5%

**Pregunta Nro. 2:**

¿Cómo calificaría Ud. el proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por RIPLEY PERU S.A.?

**Calificación brindada por los Trabajadores sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal realizado por RIPLEY PERU S.A**

**Tabla 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	50	25	25	25
	Regular	88	44	44	69
	Bueno	44	22	22	91
	Muy bueno	18	9	9	100
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Gráfico N° 2**

**Análisis:** De acuerdo al resultado de las encuestas el 44% del personal califica como regular el proceso de reclutamiento y selección de personal.

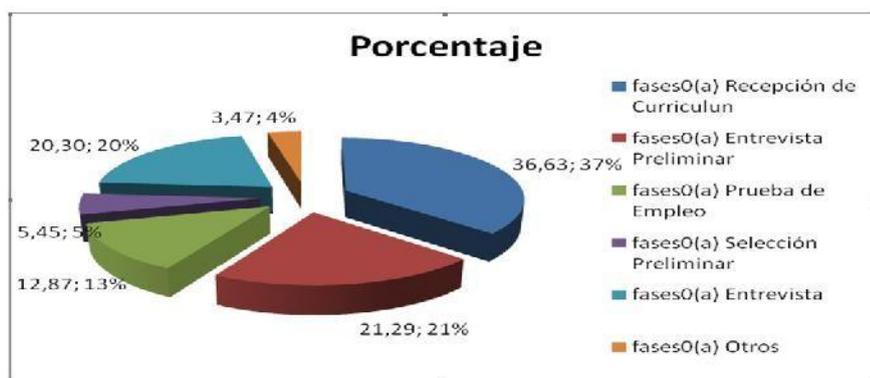
**Pregunta Nro. 3:** Marque la(s) fase(s) por la(s) que pasó en el proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por RIPLEY PERU S.A

**Fases Experimentadas en el Proceso de Selección y Reclutamiento**

**Tabla N° 3**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	N°
<b>Fases</b>	Recepción de Curriculum	74	36.6%	77.1%
	Entrevista Preliminar	43	21.3%	44.8%
	Prueba de Empleo	26	12.9%	27.1%
	Selección Preliminar	11	5.4%	11.5%
	Entrevista	41	20.3%	42.7%
	Otros	7	3.5%	7.3%
<b>Total</b>		<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico N° 3**



**Pregunta N° 4:**

¿Cree Ud. que el proceso de selección de personal que lleva a cabo RIPLEY PERU S.A es completo?

**Percepción sobre si es completo el Proceso de Reclutamiento y Selección**

**TABLA N° 4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	52	26.1	26.1	26.1
	No sabe/No opina	71	35.4	35.4	61.5
	No	77	38.5	38.5	100
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Gráfico N° 4**



**Análisis:** La mayoría de colaboradores opina que el proceso de selección de personal no es completo.

**Pregunta Nro. 5:**

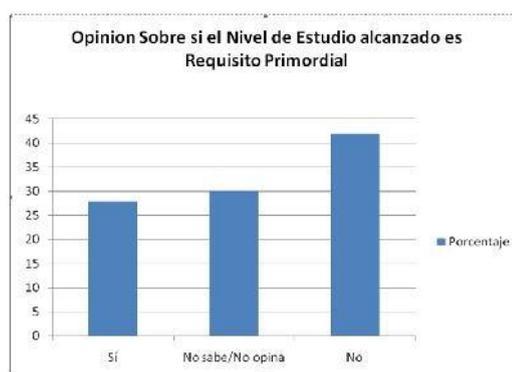
¿Cree Ud. que el nivel de estudio alcanzado por su persona fue un requisito primordial para poder ser parte de RIPLEY PERU S.A?

**Tabla 5**

**Opinión Sobre si el Nivel de Estudio alcanzado es Requisito Primordial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	56	28	28	28
	No sabe/No opina	60	30	30	58
	No	84	42	42	100
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Grafico 5**



**Análisis:** La mayoría de colaboradores opina que su nivel de estudio no fue requisito primordial para poder ser parte de RIPLEY PERÚ S.A.

## Datos de Control

### Nivel de Estudio del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Básico	25	12.5	12.5	12.5
	Técnico	117	58.3	58.3	70.8
	Profesional	54	27.1	27.1	97.9
	Especialización	4	2.1	2.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Grafico 6**

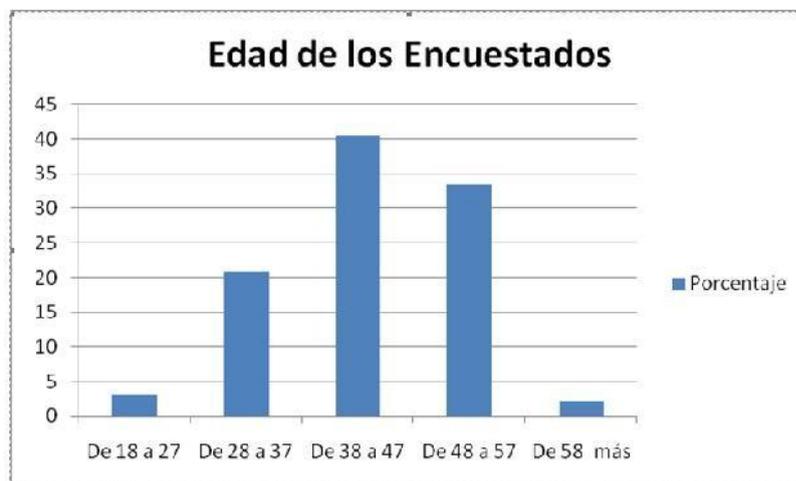


**Análisis:** El cuadro refleja el mayor porcentaje de colaboradores en RIPLEY PERÚ S.A. tiene estudios técnicos seguidos de estudios profesionales

### Edad del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 27	6	3.1	3.1	3.1	3.1
De 28 a 37	42	20.8	20.8	24.0	24.0
De 38 a 47	81	40.6	40.6	64.6	64.6
De 48 a 57	67	33.3	33.3	97.9	97.9
De 58 más	4	2.1	2.1	100.0	100.0
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>		

Gráfico N° 7

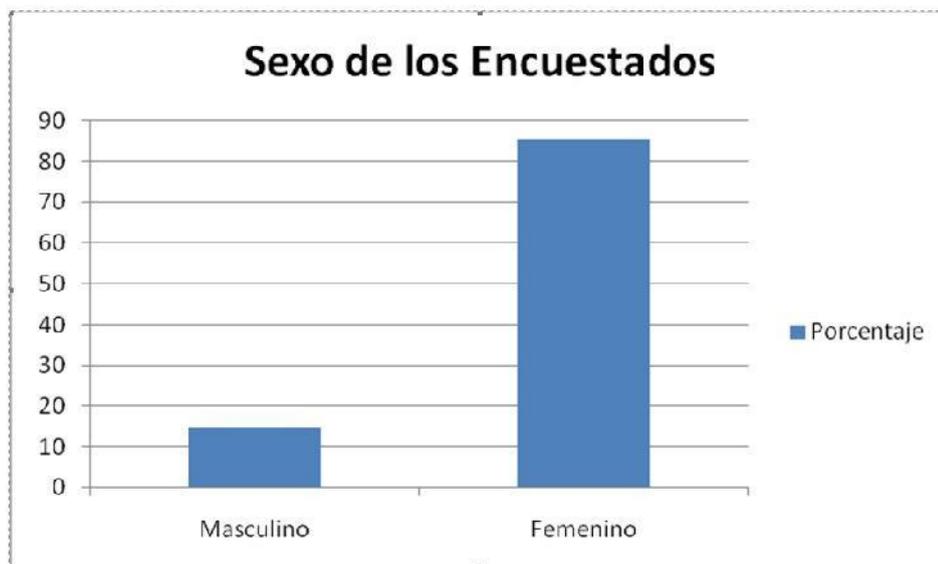


**Análisis:** La mayor concentración de colaboradores está en los rangos de 38 a 47 años.

### Sexo del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	29	14.6	14.6	14.6
	Femenino	171	85.4	85.4	85.4
	<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Gráfico N° 8



**Análisis:** La mayoría de colaboradores de la empresa RIPLEY PERÚ S.A. son mujeres

## **RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES Y/O FUNCIONARIOS DERIPLEY PERÚ S.A**

Se llevaron a cabo entrevistas con la alta gerencia y funcionarios de RIPLEY PERU S.A entre ellos el Gerente del Área Comercial, Lázaro Calderón. También se estableció una conversación con el Gerente del Área Andrés Roccatacliata, el Jefe, Norberto Rossi y Juan Diuana.

De estas entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

- No se lleva un proceso de selección y reclutamiento de personal adecuado, ya que las personas contratadas, en muchos casos, son recomendados y/o conocidos de la alta gerencia.
- Al no contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal completo y adecuado, el desempeño del personal es limitado porque no cubren el perfil, lo cual tiene como consecuencia que el área donde se desenvuelven se vea afectada en su conjunto.

- El área administrativa, conjuntamente con la división de recursos humanos, no realizan un correcto proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Actualmente, la empresa no cuenta con perfiles definidos para los diversos puestos que existen en la empresa.

## **CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MEJORA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 ESTRATEGIAS DE MEJORA**

A partir del análisis del presente trabajo, determinamos que el proceso de selección y reclutamiento tiene un problema de cumplimiento con los procedimientos y tiempos establecidos. A ello se propone una mejora en el cumplimiento de los procesos establecidos, es necesario que exista un seguimiento y control de los procesos; de manera que, tenga un efectivo impacto en la mejora de la calidad de los recursos humanos dentro de la organización.

Lo que se quiere lograr es: Cumplir con los procesos adecuados que permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno. Para alcanzar esta meta se propone lo siguiente:

Establecer el manejo de una Base de datos de Referidos con una propuesta de evaluación corta.

Esta herramienta se propone principalmente para mejorar uno de los principales problemas, la selección de personal influenciada por los altos

mandos de la organización obviando los filtros de selección, problema que si bien es cierto no permite el ingreso de personal de calidad a Ripley Perú, disminuye el tiempo de búsqueda de personal.

Para ello, proponemos el manejo de reclutamiento y selección especial para el personal referido. Esta propuesta tiene su fundamento en la idea de que al tener candidatos referidos significa que los empleados proponen candidatos que conocen, de un perfil y confianza adecuados, así como de posibles desempeños y capacidades sobresalientes. Este hecho hace que se tenga un pre-filtro de los candidatos con gran valor y trabajo previo; de esta manera, los candidatos referidos entrarían al proceso de reclutamiento y no lo obviarían, este proceso tomaría un tiempo más corto, lo que los llevaría a pasar a la segunda fase de Selección, es decir, evaluaciones y proceso de documentación e ingreso, de manera muy rápida. A continuación se presenta un cuadro del proceso dividido en ambas etapas de Reclutamiento y Selección.

Tabla N°9

NIVEL	ACTUAL - RECLUTA MIENTO (BUSQUED A Y V°B°)	REDUCIDO - RECLUTA MIENTO (BUSQUED A Y V°B°)	SELEC CIÓN	TOT AL DIA S	TOTA L REFE RIDO	% REDU CIDO
ESTRATÉ GICOS 1RA LINEA	44	4	14	58	18	69%
ESTRATÉ GICOS 2DA LINEA	21	4	7	28	11	61%
TÁCTICO S	14	4	7	21	11	48%
OPERATI VOS	7	3	7	14	10	29%
BÁSICOS Y DE CONTAC TO	4	2	4	8	6	25%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro, se puede distinguir y analizar cuanto tiempo se estaría ahorrando al tener candidatos precalificados, sin hacer que se omitan actividades de reclutamiento del proceso y pase de manera ágil a la parte de Selección. Es así como se tendrían ahorros significativos en los procesos, y

se aseguraría la selección del personal idóneo para el puesto requerido, asumiendo tiempos de entre 2 a 4 días en la etapa de Reclutamiento, que llegarían hasta a un 69%, según el nivel de candidato del proceso.

### **5.1.1 Proceso de la Herramienta Propuesta**

En primer lugar, la base de referidos toma como inicio la convocatoria de candidatos propuestos para las áreas deseadas y/o puestos requeridos. Esto se propone hacer usando un correo masivo donde se exponga las áreas y puestos deseados, además de cualquier información relevante. Es necesario destacar como la convocatoria no limita que se propongan candidatos que pueden resultar claves o para registrar en la base de candidatos para el futuro. Posteriormente, la base de datos de referidos es integrada a la base de datos de Selección y Reclutamiento en su proceso, siendo candidatos de prioridad en la búsqueda de personal requerido.

El desarrollo de la propuesta de candidatos referidos tiene gran efectividad al impactar el proceso de tal manera que además de reducir el tiempo requerido, por ahorrar la búsqueda del candidato, permite que el candidato pase por los filtros de selección y la organización cuente con personal realmente calificado.

## 5.2 CONCLUSIONES

- Analizado el proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en Ripley llegamos a la conclusión de que no existe un criterio único para la selección de personal para puestos vacantes. Existe influencia de los altos mandos de la empresa para seleccionar personal, impidiendo el ingreso de personal de alta calidad a RIPLEY PERÚ S.A , obviando en su mayoría el proceso de selección, además encontramos que los tiempos estimados para el reclutamiento y selección son muy extensos,
- En Ripley Perú S.A se cuenta ya con con perfiles detallados para cada puesto de trabajo. Al contratar a un nuevo colaborador para la empresa se debe hacer uso de tos perfiles y seleccionar al personal de acuerdo al perfil que se está buscando. Para lograr la excelencia en el proceso de reclutamiento y selección, se debe no solo contar con las políticas adecuados a la empresa, se debe hacer uso de ellas, ya que se diseñaron con un propósito.
- Existe un proceso para la evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización, esta evaluación debería ser usada

permanentemente y su uso monitoreado esto con el fin detectar las debilidades así como las oportunidades de mejora y crecimiento en sus colaboradores.

- Este estudio simplemente tuvo el objetivo de ser un punto de partida para una nueva forma de la administración del proceso de reclutamiento y selección de personal en RIPLEY PERÚ S.A para ello entregamos una propuesta de mejora que puede tomarse como referencia para futuros cambios en las áreas de selección y reclutamiento de personal, con el fin de optimizar la calidad de personas que ingresan a laborar a la organización y tener la seguridad que estas contribuirán con el proceso de continua mejora y crecimiento que se ha planteado Ripley Perú S.A..

### 5.3 RECOMENDACIONES

Después de haber analizado los resultados de los instrumentos aplicados a RIPLEY PERÚ S.A, este estudio recomienda tomar acciones para el cambio y mejora en el control del proceso de selección de personal. Existen las herramientas y las políticas adecuadas, el problema radica en que no se utilizan estos recursos. Esto conlleva al ingreso de personas que no cumplen con el perfil para cada puesto, y esto derivara en atrasos en los objetivos establecidos por la compañía.

Proponemos por lo tanto implementar 3 cambios importantes:

**Primero**, mayor control del proceso de reclutamiento y selección de personal, velar porque se cumpla con la normativa establecida y el proceso de reclutamiento sea transparente sin obviar los filtros de selección.

**Segundo**, una mejor selección externa del personal, valorando sus capacidades, desarrollo, experiencia y aptitudes por encima de referencias ofrecidas por el personal interno de la organización.

**Por último,** Uso permanente de la plantilla de evaluación del desempeño de los trabajadores, esto permitirá llevar el control sobre el cumplimiento de funciones y evaluar las capacidades de cada uno de los colaboradores para, de esta forma, premiar el esfuerzo real de las personas destacadas con promociones en los puestos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, George. Administración de Recursos Humanos. Colombia (2001)
- Byar, LLOYDL. Administración de Recursos Humanos. México (1984)
- Campos Torres, Sara. Manual de Gestión de Recursos Humanos (2008)
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. México (2000)
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos-Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición (2006)
- Del Castillo, Elsa; y Yamada, Gustavo. Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora. Lima- Perú (2006-2007)
- Dessler, Gary, Valera, Ricardo. Administración de Personal- Enfoque Latinoamericano. México (2004)
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Octava Edición (2001)
- Días Díaz, Carlos. La Administración de Personal (1998)
- Dolan, Simon L. La Gestión de Recursos Humanos. Madrid- España (2003)

- García Noya, María. Selección de Personal. Madrid- España (2001)
- Milcovich, George T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. México (1994)
- Palomino, Teodosio A. Administración de Recursos Humanos. Lima-Perú (1995)
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México (1971)
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición (2007)
- Sherman, Artur. Administración de Recursos Humanos. México (1999)
- Werther Jr.; y William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. México (1995).
- Martha Alles 2008, Desempeño por Competencia Evaluación 360°.
- R. Wayne Mondy, Robert E. Noé. 200. Administración de Recursos Humanos p. 129.
- María Paz Andrés Reina y Dolores Tous Zamora (2002)
- Andrés Reina y Tous Zamora (2002). Manual de Recursos Humanos
- Andrés Reina y Tous Zamora (2002) Gestión de Administración

- Woods (2002) Gestión en Recursos Humanos.
- L. F. Jeri (Administración de Recursos Humanos)
- (Stoner J., Gilbert D., Freeman R. 1996. Administración p. 419).
- (Bachenheimer H. 2003. Gestión Humana).

## ANEXO 1

### ENTREVISTA DIRECTIVOS

Por favor, responda en el espacio punteado, de manera breve y entendible, a las preguntas elaboradas.

APELLIDOS Y NOMBRES:

CARGO:

1) ¿Cuál es el actual proceso de selección de personal empleado en su Empresa, considerando los niveles funcionales (estratégico, táctico, operativo)?

.....  
.....

2) ¿Qué áreas de la Empresa están involucradas en el proceso de selección de personal?

.....  
.....

3) ¿Qué criterios considera en la selección de personal, tomando en cuenta los niveles funcionales de la Empresa (estratégico, táctico, operativo)?

.....  
.....

4) ¿De qué manera evalúa los criterios mencionados en la pregunta anterior?

.....  
.....

5) ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal, considerando los niveles funcionales de la Empresa (estratégico, táctico, operativo)?

.....  
.....

6) ¿Qué puestos de trabajo están vacantes en su Empresa?

.....  
.....

7) ¿Cuál es el perfil más requerido en su Empresa?, ¿Por qué?

.....

.....

8) ¿Qué opina sobre el Modelo de la Selección de Personal que utiliza la empresa?

.....

.....

## ANEXO 2

**ENCUESTA OPERARIOS MANDOS MEDIOS**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Mar, y estamos realizando una encuesta para conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal en el cual Ud. participó

Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál fue el proceso de reclutamiento de personal en el que Ud. participó para poder laborar en RIPLEY PERU S.A?

Interno	<input type="checkbox"/>	Virtual	<input type="checkbox"/>
Externo	<input type="checkbox"/>	Otro: _____	
Mixto	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Cómo calificaría Ud. el proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por RIPLEY PERU S.A?

Muy mala	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>

3. Marque la (s) fase (s) por la (s) que pasó en el proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por RIPLEY PERU S.A

Recepción de Curriculum  Selección Preliminar

Entrevista Preliminar  Entrevista

Prueba de Empleo  Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Cree Ud. que el proceso de selección de personal que lleva a cabo RIPLEY PERU S.A es completo?

Sí  No

No sabe/ No opina

5. ¿Cree Ud. que el nivel de estudios alcanzado por su persona fue un requisito primordial para poder ser parte de RIPLEY PERU S.A.?

Sí  No

No sabe/ No opina

### DATOS DE CONTROL:

Nivel de Estudios:

Básico  Técnico  Profesional

Especialización

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Su edad es: 18-27  28-37  38-47  48-a más

Sexo M ( ) F ( )

## ANEXO 3

### 1. PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Se recomienda trabajar con el modelo de reclutamiento y selección científico de Idalberto Chiavenato el cual consiste en los siguientes 8 pasos:

- a. Recepción de Solicitantes:** Este paso se inicia cuando se hace una petición para la solicitud de un empleo, o con la visita al departamento de personal. Se establece una base de datos de aspirantes a ingresar a la empresa.
  
- b. Entrevista Preliminar:** Este paso consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal para excluir a los candidatos claramente inadecuados. Recomendamos que esta entrevista sea realizada por un Consultor Externo, para que la selección de los posibles

candidatos para el puesto a solicitar sea más limpia y transparente; de esta forma se evitarán los malos comentarios de una selección y reclutamiento de personal inadecuado.

**c. Revisión de solicitudes:** Éstas son las hojas de datos personales, en las que se anotan los antecedentes laborales, escolares y de otro tipo, lo que permite al reclutador conocer las características, habilidades y rendimiento del candidato. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

**d. Pruebas de empleo:** En esta etapa se aplican pruebas que le permiten al reclutador obtener información relativamente objetiva, la que se puede comparar con la de otros candidatos y la de trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son instrumentos que permiten evaluar la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas

permiten, además, determinar la personalidad, lo cual es importante a la hora de hacer una comparación con el perfil que se requiere necesariamente para un determinado puesto.

**e. Entrevista:** En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes menos adecuados ya, que han pasado la fase preliminar de selección. También permite al reclutador informar al postulante en qué consiste el trabajo y sus requisitos, y aclarar las dudas de éste en cuanto al puesto y la organización.

**f. Investigación de la historia anterior:** Durante esta etapa se suele hacer una investigación para evaluar al candidato de manera más objetiva. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. La verificación de los datos abarca tres categorías de referencia: las personales, académicas y las de empleo anterior. La minuciosidad de la comprobación de las referencias depende del nivel jerárquico del puesto vacante. Los empleos anteriores son la

referencia más utilizada porque son los que pueden dar información más objetiva.

**g. Selección preliminar en el departamento de personal:** En esta etapa se realiza la selección preliminar sobre la base de toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores.

**h. Selección final por el supervisor:** En esta etapa se acostumbra que el jefe del departamento que tiene el o los puestos vacantes entreviste a los candidatos que el departamento de Recursos Humanos seleccionó en forma preliminar. Los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección ya que pueden evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Sin importar si es el jefe o el departamento de personal quien toma la decisión final, esto marca el fin del proceso.

**i. Examen Médico:** Es parte del proceso científico de selección de personal; es obligatorio, sirve de filtro para los ingresos de

personal en procesos regulares de reclutamiento y selección de personal, en los cuales se pueden reconocer ciertas anomalías:

- Enfermedades contagiosas
- Enfermedad profesional
- Alcoholismo y/o drogadicción
- Agudeza de sentidos
- Orientación de enfermedad contagiosa